

# Rede zur Hauptversammlung

Henkel AG & Co. KGaA | 4. April 2022



**Carsten Knobel**

Vorsitzender des Vorstands  
der Henkel AG & Co. KGaA



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre.  
Liebe Freunde des Unternehmens Henkel.

**Herzlich willkommen!** Zu unserer Hauptversammlung!  
Im Namen des Vorstands. Sowie unserer Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter weltweit.

Wir hatten eigentlich gehofft, Sie heute wieder persönlich in  
Düsseldorf begrüßen zu können. Die aktuelle Corona-Lage  
erlaubt das aber noch nicht. Daher findet unsere Hauptver-  
sammlung erneut virtuell statt.

Traditionell steht bei einer Hauptversammlung der Bericht  
über das vergangene Geschäftsjahr im Mittelpunkt. Verbun-  
den mit dem Blick nach vorne. Und dem Ausblick auf das  
laufende Jahr. Darüber werde ich auch heute sprechen.

Aber natürlich ist der **Angriff Russlands auf die Ukraine** das  
Thema, das uns alle beschäftigt.

Daher möchte ich hiermit starten.

Am Morgen des 24. Februar begann der Angriff Russlands  
auf die Ukraine. Wir alle haben seitdem schreckliche Bilder

gesehen. Und mit wachsendem Entsetzen die Nachrichten  
verfolgt. Wir hoffen, dass nach all dem sinnlosen Leid noch  
ein Weg gefunden werden kann, der für die Ukraine wie-  
der Frieden und Sicherheit bringt. Damit nicht noch mehr  
Menschen ihr Leben, ihre Familie, ihr Zuhause und ihre  
Zukunft verlieren.

Der Krieg hat mich persönlich auch sehr betroffen gemacht.  
Ich denke mit großer Sorge und Mitgefühl an die Menschen  
in der Ukraine. Und natürlich ganz besonders an unsere  
600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In dieser schwieri-  
gen Zeit steht ihre Sicherheit und die ihrer Familien für uns  
im Vordergrund. Mit Beginn der Kampfhandlungen haben  
wir unsere vier Standorte in der Ukraine sofort geschlos-  
sen. Bereits am zweiten Kriegstag haben wir ein Hilfs-  
paket auf den Weg gebracht. In Höhe von mehr als einer  
Million Euro.

Mit finanziellen Soforthilfen für unsere Kolleginnen und  
Kollegen.

Mit einer Spende an das Internationale Rote Kreuz.

Mit bezahlter Freistellung für alle Freiwilligen, die Flücht-  
linge oder Hilfsorganisationen an den Grenzen unterstüt-  
zen.

Wir sind überwältigt von den Angeboten vieler Henkelaner, die helfen wollen. Teams aus den Nachbarländern unterstützen die Geflüchteten aus der Ukraine. In der Slowakei. In Polen. Ungarn. Österreich. Und auch in Deutschland. Sie sammeln Geld und Sachspenden. Sie stellen Unterkünfte für ihre Kolleginnen und Kollegen und deren Familien zur Verfügung.

Das sind nur einige Beispiele für den Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dieser Krise. Ihre Solidarität und Hilfsbereitschaft berühren mich.

Das ist der Henkel-Geist! Wir stehen zusammen. Auch in schweren Zeiten.

Wir haben seit Beginn des Krieges viele Fragen zu unseren Geschäften in Russland erhalten. Unsere Haltung ist klar: Wir setzen konsequent alle internationalen Sanktionen gegen Russland um! Und wir tun noch mehr. Wir haben sofort die gesamte Werbung eingestellt. Wir haben alle Sponsoringaktivitäten beendet. Und alle geplanten Investitionen in Russland gestoppt!

Die lokale Produktion und den Verkauf im Land führen wir zur Zeit fort. Das sind vor allem Produkte des täglichen Bedarfs. Zum Beispiel Reinigungs- und Hygieneprodukte.

Und natürlich haben wir auch eine Verantwortung für unsere 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Russland. Ein Stopp unserer russischen Geschäfte kann weitreichende Konsequenzen haben. Auch für unsere Mitarbeiter vor Ort.

In Russland besteht die Gefahr, dass ausländische Unternehmen von der Regierung in Zukunft enteignet werden können. Und ihre lokalen Manager haftbar gemacht werden, wenn sie die Geschäfte einstellen.

Wir verfolgen die Entwicklungen mit größter Aufmerksamkeit. Und wir schließen auch weitere Schritte nicht aus.

Vor allem werden wir aber weiterhin alles tun, um unsere ukrainischen Kolleginnen und Kollegen und ihre Familien bestmöglich zu unterstützen.

Meine Damen und Herren.

Es fällt mir nicht leicht, das Thema zu wechseln. Von den menschlichen Tragödien und dem großen Leid, den dieser Krieg verursacht, hin zur Entwicklung von Henkel im vergangenen Jahr.

Wie Sie wissen, haben wir Ende Januar bereits die vorläufigen Zahlen für das **Geschäftsjahr 2021** veröffentlicht. Zusammen mit unserem **Ausblick für 2022**. Als unsere Aktionärinnen und Aktionäre haben Sie das aufmerksam verfolgt.

Daher möchte ich heute nur die **wichtigsten Eckpunkte** zusammenfassen. Damit mehr Zeit bleibt für den Blick nach vorne.

Wir haben 2021 insgesamt eine gute Geschäftsentwicklung verzeichnet. Wir sind **organisch sehr stark gewachsen**. Dank der Unterstützung aller Unternehmensbereiche. Wir konnten unsere **Marge stabil** halten. Und einen deutlichen **Anstieg** beim **Ergebnis je Vorzugsaktie erzielen**.

Trotz eines sehr schwierigen **Geschäftsumfelds**.

Mit zum Teil massiven Störungen der globalen **Lieferketten**. Mit Knappheit von wichtigen **Rohstoffen**.

Sowie insgesamt außerordentlich stark **steigenden Preisen**.

Was heißt das konkret?

► Wir konnten den **Umsatz** auf rund 20,1 Milliarden Euro steigern. Das ist ein sehr starkes **organisches Umsatzwachstum** von 7,8 Prozent.

► Unser **betriebliches Ergebnis** stieg um 4,2 Prozent. Auf rund 2,7 Milliarden Euro.

► Die **bereinigte Umsatzrendite** lag mit 13,4 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres. Obwohl wir Preissteigerungen für Rohstoffe verkraften mussten, wie wir sie bislang nicht kannten.

► Das **bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie** stieg um 9,2 Prozent. Bei konstanten Wechselkursen.

► Der **Free Cashflow** erreichte einen guten Wert von 1,5 Milliarden Euro.

► Wir haben im April die volle **Dividende** ausgezahlt. Rund 800 Millionen Euro.

► Und haben unsere Geschäfte durch gezielte **Zukäufe** gestärkt.

► Wir haben auch die **Schulden** deutlich reduziert. Und sind nun annähernd schuldenfrei.

Zusammengefasst: Henkel ist und bleibt **finanziell kerngesund**.

In den einzelnen Bereichen verlief die Entwicklung unterschiedlich:

Ich beginne mit **Adhesive Technologies**. Unserem größten Unternehmensbereich. Hier bieten wir nicht nur Klebstoffe. Sondern auch innovative Dichtstoffe und Beschichtungen. Unsere Top-Marken sind **Loctite, Technomelt und Bondrite**.

Wir sind mit Adhesive Technologies **weltweit Marktführer**. Mit umfassender **technologischer Kompetenz**. Wir sind global präsent. Und wir bieten individuelle Lösungen. Für unsere Kunden aus verschiedenen Industrien.

Der **Umsatz von Adhesive Technologies** stieg im Geschäftsjahr 2021 auf 9,6 Milliarden Euro. Das ist ein organisches Wachstum von 13,4 Prozent. Damit hat das Geschäft das Vorkrisenniveau übertroffen. Der Hauptgrund war die deutliche Erholung der Industrienachfrage nach dem Einbruch in 2020.

Wir konnten in allen **Geschäftsfeldern** ein zweistelliges Wachstum erreichen. Und wir haben in allen Regionen zugelegt.

Das bereinigte betriebliche **Ergebnis** lag mit rund 1,6 Milliarden Euro deutlich über dem Vorjahresniveau. Die bereinigte **Umsatzrendite** verbesserte sich auf 16,2 Prozent.

Kommen wir zum **Konsumgütergeschäft**. Hier haben wir zwei Unternehmensbereiche. Wie Sie wissen, arbeiten wir gerade intensiv an der Zusammenführung der beiden Bereiche. Dazu später noch mehr.

Der Unternehmensbereich **Beauty Care** umfasst zwei große Geschäftsfelder. Das Konsumentengeschäft. Und das Geschäft mit unseren Friseurkunden. **Schwarzkopf, Dial und Syoss** sind unsere größten Marken in dem Bereich.

Der **Umsatz von Beauty Care** erreichte rund 3,7 Milliarden Euro. Organisch betrachtet stieg der Umsatz damit um 1,4 Prozent.

Die Entwicklung war dabei unterschiedlich. Das Friseurgeschäft konnte sich 2021 im Vergleich zum Jahr 2020 deutlich erholen.

Dagegen war das Konsumentengeschäft insbesondere von einer Normalisierung der Nachfrage in der Kategorie Körperpflege beeinträchtigt. Hier hatte es 2020 noch starke Zuwächse gegeben. Vor allem wegen der hohen Nachfrage nach Seifen und Handreinigungsprodukten. Das Haarkosmetik-Geschäft zeigte dagegen im vergangenen Jahr ein insgesamt gutes Umsatzwachstum.

Das bereinigte betriebliche **Ergebnis** erreichte rund 350 Millionen Euro. Die bereinigte **Umsatzrendite** ging auf 9,5 Prozent zurück. Unter anderem wegen höherer Investitionen in Marketing und Werbung sowie deutlich gestiegener Rohstoffpreise.

Kommen wir nun zum Unternehmensbereich **Laundry & Home Care**. Weltweit die Nummer 3. Mit vielen bekannten, innovativen und erfolgreichen Marken. Von Persil über Pril bis zu Somat. Um nur einige Beispiele zu nennen.

Der **Umsatz des Unternehmensbereichs Laundry & Home Care** erreichte 2021 rund 6,6 Milliarden Euro. Organisch stieg der Umsatz um 3,9 Prozent. Nachdem das Geschäft bereits im Jahr 2020 sehr stark gewachsen war. Dabei konnten beide Geschäftsfelder – Waschmittel und Reinigungsmittel – zulegen.

Das bereinigte betriebliche **Ergebnis** lag mit rund 900 Millionen Euro unter dem Vorjahresniveau. Die bereinigte **Umsatzrendite** ging auf 13,7 Prozent zurück. Vor allem wegen außergewöhnlich stark gestiegener Rohstoff- und Logistikpreise.

Soviel zu unseren einzelnen Geschäften.

Noch ein kurzer Blick auf die **regionale Entwicklung**:

In den **Wachstumsregionen** lag der Zuwachs organisch bei 15,4 Prozent. Mit einem deutlich zweistelligen Wachstum in allen Regionen. Von Lateinamerika. Über Afrika/Nahost. Und Osteuropa. Bis zu Asien/Pazifik. Der Umsatz in diesen Regionen betrug insgesamt rund 8,3 Milliarden Euro. Das entspricht gut 40 Prozent des Konzernumsatzes.

In den **reifen Märkten** belief sich der Umsatz auf rund 11,6 Milliarden Euro. Ein organischer Zuwachs von 2,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Dabei zeigte Westeuropa ein überdurchschnittliches Wachstum. Dagegen blieb die Entwicklung in Nordamerika hinter unseren Erwartungen zurück. Vor allem wegen unserer Konsumentengeschäfte. Hier müssen wir besser werden. Dazu haben wir gezielte Schritte eingeleitet. Und daran arbeiten wir in diesem Jahr mit Nachdruck weiter.

Wie gesagt: In der Summe haben wir 2021 in einem sehr schwierigen Umfeld viel erreicht. Das war nur möglich dank des Engagements und unermüdlischen Einsatzes unseres globalen Teams. Ich möchte mich deshalb bei allen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** herzlich für ihren großartigen Einsatz bedanken. Insbesondere bei allen Kolleginnen und Kollegen, die unsere Produktion an unseren Standorten am Laufen halten.

Meine Damen und Herren.

Ihr Interesse gilt natürlich ganz besonders der Entwicklung des **Aktienkurses**. Die Henkel-Vorzugsaktie schloss zum Jahresende 2021 bei 71,14 Euro. Zwölf Monate zuvor lag sie bei 92,30 Euro. Wenn man die Wiederanlage der Dividende berücksichtigt, betrug die Gesamtrendite minus 21,5 Prozent.

Wir wissen, dass das mehr als enttäuschend ist. Da gibt es auch nichts zu beschönigen. Das entspricht überhaupt nicht unseren Möglichkeiten. Und dem Anspruch, den wir für die Zukunft an uns stellen!

Neben dem Aktienkurs ist aber auch die **Dividende** für Sie sehr wichtig. Seit unserem Börsengang vor 37 Jahren haben wir immer eine Dividende gezahlt. Stets über oder zumindest auf dem Niveau des Vorjahres.

Davon weichen wir auch in der Corona-Krise nicht ab. Daher schlagen wir Ihnen heute eine stabile Dividende von 1,85 Euro je Vorzugsaktie vor. Und 1,83 Euro je Stammaktie.

Dieser Vorschlag entspricht einer **Ausschüttungsquote** von 40,5 Prozent. Leicht oberhalb der angestrebten Bandbreite von 30 bis 40 Prozent des bereinigten Jahresüberschusses. Mit einer Dividendenrendite von rund 3 Prozent liegen wir oberhalb des Durchschnitts im Dax.

Ende Januar haben wir das **erste Aktienrückkaufprogramm** in der Geschichte des Unternehmens beschlossen. Das ist ein klares Zeichen. Wir untermauern damit das Vertrauen in unsere finanzielle Stärke und das künftige Potenzial unserer Geschäfte.

Das Programm sieht den Rückkauf von Aktien in einem Gesamtwert von bis zu einer Milliarde Euro vor. Mitte Februar haben wir den Rückkauf bereits gestartet. Das Programm soll bis spätestens Ende März 2023 abgeschlossen sein. Damit komme ich zum **Ausblick für 2022**.

Wir hatten hierzu bereits Ende Januar konkrete Zahlen genannt. Als eines der ersten Unternehmen im DAX. Sowie unter unseren Wettbewerbern.

Seitdem ist viel passiert. Der Krieg in der Ukraine, die Sanktionen und weiter steigende Preise für Energie und Logistik waren zu diesem Zeitpunkt in diesem Ausmaß nicht abzusehen.

Wie sich die dramatischen Entwicklungen der vergangenen Wochen auf die Weltwirtschaft auswirken werden, kann man heute nicht abschätzen. Klar ist: Es wird voraussichtlich noch schwerer als ohnehin erwartet.

Das betrifft auch unsere Prognose für 2022 vom Anfang des Jahres. Darin sind die möglichen, weitreichenden Auswirkungen des Krieges in der Ukraine noch nicht berücksichtigt.

Nun möchte ich darüber sprechen, welche Fortschritte wir bei der **Umsetzung unserer Agenda für ganzheitliches Wachstum** erzielt haben. Und was wir uns für die Zukunft vornehmen.

Wir hatten die Eckpunkte unserer Strategie im März 2020 erstmals vorgestellt. Seitdem haben wir unsere strategischen Prioritäten konsequent vorangetrieben. Trotz eines schwierigen Umfelds.

- Wir haben unser **Geschäfts- und Markenportfolio** weiterentwickelt.
- Wir haben **Wettbewerbsvorteile** ausgebaut. Indem wir Innovationsprozesse beschleunigen. **Nachhaltigkeit** noch stärker in unseren Geschäften verankern. Und durch **Digitalisierung** die Wertschöpfung steigern.
- Wir haben **Geschäftsprozesse** kontinuierlich angepasst und zukunftsfähig aufgestellt.
- Und wir haben unsere **Unternehmenskultur** deutlich weiterentwickelt und gestärkt.

Lassen Sie mich das kurz im einzelnen darstellen: Ein wichtiges Element unseres strategischen Rahmens ist das **aktive Portfoliomanagement**. Hier hatten wir uns Anfang 2020 ein klares Ziel bis Ende 2021 gesetzt. Wir wollten Marken und Geschäfte mit einem Umsatzvolumen von rund einer halben Milliarde Euro veräußern oder einstellen. Das haben wir auch erreicht. Der Großteil der Maßnahmen entfällt – wie geplant – auf die Bereiche Beauty Care und Laundry & Home Care.

Aber wir haben in den Jahren 2020 und 2021 unser Portfolio auch mit **Akquisitionen** gestärkt. Denn M&A-Aktivitäten sind und bleiben ein fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Wir haben hier mehr als eine halbe Milliarde Euro investiert. In allen drei Unternehmensbereichen.

So haben wir 2020 im Unternehmensbereich Adhesive Technologies unsere Position in Nordamerika ausgebaut. Im Bereich Kleb- und Dichtstoffe für Konsumenten und Handwerker.

Im Unternehmensbereich Laundry & Home Care konnten wir im vergangenen Jahr unsere Position in Frankreich weiter verbessern. Mit der Übernahme von Swania. Einem Unternehmen mit starken Marken bei nachhaltigen Wasch- und Reinigungsmitteln.

Und erst kürzlich – Anfang Februar – haben wir die Übernahme des Friseurgeschäftes von Shiseido in Asien vereinbart. Die Transaktion umfasst Premiumprodukte für Friseure.

Damit werden wir zu einem der führenden Partner für das Salongeschäft in Asien. Einem sehr attraktiven Wachstumsmarkt. Mit viel Zukunftspotenzial.

Damit komme ich zu einem ganz zentralen Element unserer Agenda. Der Stärkung unserer **Wettbewerbsfähigkeit**.

Dazu sind **Innovationen** entscheidend. In allen Unternehmensbereichen. Auch dabei haben wir im Geschäftsjahr 2021 weitere Fortschritte erzielt.

Im Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** wurde das neue globale **Innovationszentrum in Düsseldorf** eröffnet. Hier haben wir insgesamt rund 130 Millionen Euro investiert. Die Arbeiten zum Aufbau eines weiteren Innovationszentrums in Shanghai haben bereits begonnen.

Zudem haben wir viele Innovationen erfolgreich eingeführt. Und mit gezielten Investitionen unterstützt.

Im Unternehmensbereich **Adhesive Technologies** haben wir spezielle Lösungen für Elektrofahrzeuge eingeführt. Beispielsweise im Bereich der Wärmeableitung. Zudem ermöglichen unsere innovativen Klebstoffe die Entwicklung nachhaltiger Verpackungslösungen.

Im Unternehmensbereich **Beauty Care** wurde unter anderem die Haarstyling-Marke Taft sowie die Haarcolorations-Marke Igora Royal umfassend erneuert. Auch das Sortiment der nachhaltigen Marke Nature Box wurde unter anderem durch weitere Produkte in fester Form und Nachfüllverpackungen erweitert.

Im Bereich **Laundry & Home Care** haben wir die Waschmittel-Caps durch Innovationen gestärkt. Sie decken alle Preissegmente ab. Und sind unter bekannten Marken wie Persil, Spee und Perwoll erhältlich. Darüber hinaus wurden die nachhaltigen Persil Eco Power Bars in ersten Ländern Europas auf den Markt gebracht.

Gezielte Investitionen in junge Unternehmen mit Wachstumspotenzial gehören ebenfalls zu unserer Strategie. Daher haben wir bereits vor einigen Jahren einen ersten Venture-Fonds mit einem Volumen von 150 Millionen Euro aufgelegt.

Diesen Weg setzen wir fort. Mit unserem neuen **Venture-Fonds II** werden wir erneut rund 150 Millionen Euro in innovative Technologien und neue Geschäftsmodelle investieren.

Eine weitere wichtige Säule unserer Wachstumsagenda ist **Nachhaltigkeit**. Unser Engagement in diesem Bereich ist ein **fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur**. Und auch hier sind wir im vergangenen Jahr gut vorangekommen.

Dazu einige Beispiele.

► Im Vergleich zum Basisjahr 2010 haben wir im Geschäftsjahr 2021 die CO<sub>2</sub>-Emissionen in unserer Produktion um 50 Prozent je Tonne Produkt reduziert.

► Den Anteil von recycelbaren oder wiederverwendbaren Verpackungen haben wir auf 86 Prozent gesteigert.

► Und wir haben im vergangenen Jahr Nachhaltigkeits-Anleihen mit einem Volumen von mehr als 700 Millionen Euro begeben.

Nicht nur rückblickend haben wir viel erreicht. Auch für die Zukunft verfolgen wir **ambitionierte Nachhaltigkeits-Ziele**. Wir haben sie in einem neuen strategischen Rahmenwerk zusammengefasst. Über unsere bestehenden Ziele hinaus haben wir hier neue, langfristige Ambitionen festgelegt. Damit tragen wir der wachsenden Bedeutung nachhaltigen Handelns Rechnung.

In der Dimension „**Natur**“ geht es um Themen wie Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft und natürliche Ressourcen. Hier wollen wir nun bereits 2030 unsere Produktion klimapositiv gestalten – zehn Jahre früher als bisher geplant.

Zur Förderung der Kreislaufwirtschaft sollen bis 2025 alle Verpackungen wiederverwendbar oder recycelbar sein.

Außerdem streben wir mit unseren Produktionsstandorten bis 2030 geschlossene Kreisläufe für Wasser und Abfallstoffe an.

In der Dimension „**Gemeinschaft**“ fassen wir künftig Themen wie Chancengleichheit, Bildung und Wohlergehen zusammen.

Um Vielfalt und Chancengleichheit zu fördern, wollen wir bis 2025 den Anteil weiblicher Führungskräfte auf 50 Prozent steigern. Über alle Management-Ebenen hinweg. Heute liegen wir bei rund 38 Prozent.

In der dritten Dimension „**Partner**“ wollen wir zum Beispiel bis 2025 eine 100-prozentige Transparenz bei der Beschaffung von Palmkernöl erreichen.

Wenn Sie mehr dazu erfahren möchten, empfehle ich Ihnen unseren **Nachhaltigkeitsbericht**. **Mit vielen Daten, Fakten und Erläuterungen**. Sie finden ihn auf unserer Webseite.

Neben Innovation und Nachhaltigkeit ist die **digitale Transformation** eine unserer strategischen Prioritäten. Und auch hier gibt es konkrete Fortschritte.

So sind im vergangenen Jahr unsere **Digitalumsätze** erneut prozentual zweistellig gestiegen. Über alle Unternehmensbereiche hinweg. Der Anteil auf Konzernebene stieg auf mehr als 18 Prozent. Vor zwei Jahren, Ende 2019, waren es noch rund 12 Prozent.

Mit unserer neuen Digital-Einheit Henkel dx haben wir die digitale Transformation im Unternehmen weiter beschleunigt. So wurden in Berlin und Shanghai unsere ersten „Digital Innovation Hubs“ eröffnet.

Wir setzen bei der Digitalisierung auch auf starke Partnerschaften. Gemeinsam mit Adobe haben wir eine integrierte Plattform für das digitale Geschäft und E-Commerce entwickelt. Wir nennen sie RAQN. Damit beschleunigen wir Innovationen und schaffen neue Wachstumsmöglichkeiten.

Ein weiterer Eckpfeiler unserer Strategie sind schlanke, schnelle und zukunftsfähige **Geschäftsprozesse**. Hier haben wir die im Jahr 2020 gestarteten Veränderungen weiter vorangetrieben. In allen Unternehmensbereichen sowie in zentralen Funktionen. Zum Beispiel im Einkauf. So waren wir auch in der Lage, auf die erheblichen Verwerfungen in unseren Lieferketten schnell und flexibel zu reagieren.

Das Fundament unserer Wachstumsagenda ist eine starke **Unternehmenskultur**. Mit gemeinsamen Werten und einem klaren Rahmen für die Zusammenarbeit als ein Team.

Im Jahr 2021 haben wir unsere Unternehmenskultur weiter gestärkt. Mit einem neuen Unternehmenszweck. Oder auf Englisch – unserem **Purpose. Pioneers at heart for the good of generations**. Er verbindet als zentrales Leitbild alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Wir beschreiben damit, was uns antreibt. Deshalb ist es wichtig, dass wir ein gemeinsames Verständnis von unserem Purpose haben und unser Handeln bewusst danach ausrichten.

Zur Förderung der Unternehmenskultur haben wir im Jahr 2021 auch zahlreiche Maßnahmen umgesetzt. So wurde unter anderem ein umfassendes **360-Grad-Feedback-Programm** für leitende Führungskräfte eingeführt. Darüber hinaus haben wir ein ganzheitliches „**Smart Work**“-Konzept entwickelt. Damit setzen wir einen globalen Rahmen für Themen wie mobiles Arbeiten, digitaler Arbeitsplatz oder Mitarbeitergesundheit.

Meine Damen und Herren.

Sie sehen, wir haben in vielen wichtigen Bereichen unserer strategischen Agenda große Fortschritte gemacht.

In anderen Bereichen müssen wir aber noch besser werden. Deshalb stellen wir nun die Weichen für die Zukunft von Henkel: Wir führen unsere Konsumgüter-Bereiche Laundry & Home Care und Beauty Care zu einem neuen Unternehmensbereich zusammen.

### **Henkel Consumer Brands.**

Die neue integrierte Organisation soll bis Anfang 2023 etabliert sein. Dann werden wir bei Henkel zwei etwa gleich starke Geschäftsbereiche haben: Adhesive Technologies und Consumer Brands.

Das ist ein weitreichender Schritt. Deshalb möchte ich Ihnen die Gründe und Vorteile dieser Veränderung erläutern.

Die Welt um uns herum ändert sich schneller als je zuvor: Nachhaltigkeit und Digitalisierung werden immer wichtiger. Vertriebskanäle verschieben sich in Richtung Online-Handel und überlagern sich zunehmend. Lieferketten sind erheblich gestört. Und die Rohstoffpreise steigen auf neue Höchststände.

Zugleich gibt es in unserem Markt- und Wettbewerbsumfeld viele Veränderungen. Daraus können sich Optionen für künftiges Wachstum und Zukäufe ergeben.

Wir wollen die Herausforderungen annehmen und die Chancen noch besser nutzen. Deshalb bündeln wir unsere Kräfte. Mit Henkel Consumer Brands entsteht eine starke gemeinsame Plattform. Für unsere Konsumgütermarken von Persil bis Schwarzkopf. Und natürlich auch für unser Friseurgeschäfte.

Für mehr Wachstum und höhere Margen. In unseren Konsumgütergeschäften. Und für Henkel.

Wir sind überzeugt, dass der Zusammenschluss der beste Weg ist, um mehr Wert zu schaffen. Für das Unternehmen, für unsere Aktionärinnen und Aktionäre, für unsere Kunden sowie unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Was bringt die Zusammenlegung? Drei Vorteile möchte ich Ihnen darlegen. Wir fassen sie unter den Stichworten **Plattform, Größe und Team** zusammen.

Was kann man mit einer 10-Milliarden-Plattform besser machen als mit zwei separaten Geschäften? Zuerst einmal besseres Portfoliomanagement.

Wir stellen künftig noch höhere Ansprüche daran, was es heißt, ein Geschäft oder eine Marke von Henkel zu sein. Mit klaren Kriterien: Starke Wachstumschancen. Attraktive Bruttomargen. Und führende Positionen.

Die meisten unserer Konsumgüter-Marken und -Geschäfte erfüllen diese Kriterien. Aber nicht alle. In einem gemeinsamen Portfolio haben wir die erforderliche Größe, solche Kriterien noch konsequenter umzusetzen. Ohne dabei in einem Markt insgesamt an Relevanz für den Handel zu verlieren.

Daher werden wir weitere Teile des Portfolios, die nicht zu den künftigen strategischen Kerngeschäften zählen, veräußern oder einstellen. Damit gehen wir über die Portfoliomaßnahmen hinaus, die wir Ende 2021 abgeschlossen haben.

Schon heute wissen wir, dass wir im Portfolio von Beauty Care Marken und Geschäfte einstellen werden. Mit einem Umsatzvolumen von etwa 200 Millionen Euro. Im Laufe dieses Jahres. Und wir erwägen auch weitergehende Anpassungen im künftigen Consumer Brands-Portfolio.

Die Integration eröffnet uns auch Chancen für mehr Wachstum. Mit der Zusammenlegung können wir in neue Produktkategorien expandieren, die heute weder zu Laundry & Home Care noch zu Beauty Care alleine passen würden.

Neben den Plattformvorteilen bringt die Zusammenlegung auch mehr Effizienz. Wir können gemeinsam besser Innovationen entwickeln und vermarkten. Zum Beispiel können wir gemeinsam an recycelbaren Verpackung für Haarpflege oder Waschmittel arbeiten. Oder an neuen E-Commerce-Plattformen.

In der neuen Einheit wird es auch Synergien geben. Etwa in der Verwaltung. Im Vertrieb und im Marketing. Oder in anderen Bereichen, die heute noch in zwei getrennten Einheiten geführt werden.

Von dem, was wir einsparen, wollen wir einen Teil in die Stärkung unserer Geschäfte investieren. Für mehr Innovation. Nachhaltigkeit. Und Digitalisierung. Den anderen Teil werden wir zur nachhaltigen Steigerung unserer Margen einsetzen.

Schließlich werden wir als Arbeitgeber in der Konsumgüterindustrie attraktiver und bieten mehr Entwicklungschancen.

In einer gemeinsamen Einheit gibt es Positionen mit mehr Verantwortung – für größere Teams und für mehr Umsatz. Auch die Bedeutung für unsere Handelspartner nimmt zu. Hier entstehen spannende, neue Aufgaben.

Wir sind überzeugt:  
Henkel stellt sich mit dem Zusammenschluss viel besser für die Zukunft auf.

Wir haben unser Vorhaben Ende Januar bewusst frühzeitig bekanntgegeben. Seitdem arbeiten wir intensiv an der Vorbereitung der Integration der beiden Bereiche.

Mein Kollege Wolfgang König wird den neuen Bereich Henkel Consumer Brands verantworten. Ich bin sicher, dass er den Unternehmensbereich mit seinem Team in Zukunft erfolgreich führen wird.

Mein Vorstandskollege Bruno Piacenza leitet den Bereich Laundry & Home Care seit 2011. Er bleibt bis spätestens Ende 2022 im Unternehmen und arbeitet im Übergang eng mit Wolfgang König zusammen.

Ich möchte meinem langjährigen Kollegen an dieser Stelle ganz herzlich für seine Verdienste um Henkel und seine aktive Unterstützung bei der anstehenden Integration danken.

Die Vorbereitungen für die Zusammenführung sind bereits gut vorangekommen. Wir haben erste gute Gespräche mit den Arbeitnehmervertretungen geführt. Zudem wurden bereits die Eckpfeiler der künftigen Organisationsstruktur festgelegt.

Sie wird vier Regionen und zwei globale Kategorien „Laundry & Home Care“ und „Hair“ umfassen. Unterstützt durch zentrale Funktionen.

Die erste Führungsebene unterhalb des Vorstandes wurde ebenfalls benannt. Und die Projektorganisation für die anstehende Zusammenführung hat bereits ihre Arbeit aufgenommen. Unser klares Ziel heißt: Henkel Consumer Brands soll bis spätestens Anfang 2023 am Start sein. Bis dahin liegt noch viel Arbeit vor uns.

Weitere Informationen werden wir am 5. Mai bekanntgeben. Dann stellen wir auch die Umsatzentwicklung des ersten Quartals vor.

Meine Damen und Herren.

Die letzten beiden Jahre waren schon sehr schwierig. Nun erleben wir, wie ein schrecklicher Krieg mitten in Europa völlig neue Herausforderungen an uns alle stellt. Umso wichtiger ist es, eine klare langfristige Strategie und Ziele zu verfolgen. Wir sind überzeugt, dass wir den richtigen Weg für das Unternehmen gehen.

Das zeigt auch unsere neue, **mittel- bis langfristige finanzielle Ambition**. Wir wollen für Henkel ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 4 Prozent erreichen. Für die bereinigte EBIT-Marge streben wir rund 16 Prozent an. Und für das bereinigte Ergebnis je Vorzugsaktie ein Wachstum im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich. Bei konstanten Wechselkursen. Zugleich fokussieren wir uns weiter auf den Ausbau des Free Cashflow.

Wir haben dabei auch erstmals konkrete Ambitionen für die beiden künftigen Unternehmensbereiche genannt. Damit wollen wir mehr Transparenz bieten. Daran wollen wir uns messen lassen.

Wir haben uns ambitionierte Ziele gesetzt. Doch wir sind sicher, dass wir sie erreichen können. Auch wenn wir nun wieder vor großen Herausforderungen stehen. Denn wir haben die richtige Strategie, ein hervorragendes Team und eine starke Kultur.

Wir sind gut aufgestellt. Für ein starkes, **ganzheitliches Wachstum** mit höheren Margen. Das ist der Kern unserer strategischen Agenda. Diese hat sich auch in der Krise bewährt. Und wir haben hier bereits viele Fortschritte erzielt. Nun gehen wir die nächste Stufe an. Und ich bin überzeugt: Wir werden dieses Jahrzehnt für Henkel zu einem Erfolg machen.

Zum Abschluss möchte ich **Danke** sagen:

- ▶ Zunächst nochmals allen **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** weltweit. Ihr habt in den letzten beiden Jahren Großartiges geleistet. Und auch jetzt, angesichts des Krieges, zeigt ihr wieder, was es heißt „Henkelaner“ zu sein!
- ▶ Dem gesamten **Vorstand**. Für Euer Engagement. Für Euren Teamgeist und Eure Unterstützung.
- ▶ Unseren **Aufsichtsgremien**, dem Aufsichtsrat und dem Gesellschafterausschuss. Und ganz besonders, sehr geehrte Frau Dr. Bagel-Trah, Ihnen persönlich – als Vorsitzende der beiden Gremien. Für die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Für Ihren Rat. Und die stets konstruktiven Diskussionen über die Zukunft von Henkel.

Und schließlich natürlich Ihnen. Unseren **Aktionärinnen und Aktionären**. Dafür, dass Sie uns weiter begleiten. Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre Treue zu unserem Unternehmen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Dieses Dokument enthält Aussagen, die sich auf unseren künftigen Geschäftsverlauf und künftige finanzielle Leistungen sowie auf künftige Henkel betreffende Vorgänge oder Entwicklungen beziehen und zukunftsgerichtete Aussagen darstellen können. Mit der Verwendung von Worten wie erwarten, beabsichtigen, planen, vorhersehen, davon ausgehen, glauben, schätzen und ähnlichen Formulierungen werden zukunftsgerichtete Aussagen gekennzeichnet. Solche Aussagen beruhen auf den gegenwärtigen Annahmen und Einschätzungen der Unternehmensleitung der Henkel AG & Co. KGaA. Diese Aussagen sind nicht als Garantien dafür zu verstehen, dass sich diese Erwartungen auch als richtig erweisen. Die zukünftige Entwicklung sowie die von der Henkel AG & Co. KGaA und ihren Verbundenen Unternehmen tatsächlich erreichten Ergebnisse sind abhängig von einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten und können daher (sowohl negativ als auch positiv) wesentlich von den zukunftsbezogenen Aussagen abweichen. Verschiedene dieser Faktoren liegen außerhalb des Einflussbereichs von Henkel und können nicht präzise vorausgeschätzt werden, zum Beispiel das künftige wirtschaftliche Umfeld sowie das Verhalten von Wettbewerbern und anderen Marktteilnehmern. Eine Aktualisierung der zukunftsbezogenen Aussagen ist weder geplant noch übernimmt Henkel hierzu eine gesonderte Verpflichtung.

Dieses Dokument enthält – in einschlägigen Rechnungslegungsrahmen nicht genau bestimmte – ergänzende Finanzkennzahlen, die sogenannte alternative Leistungskennzahlen sind oder sein können. Für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Henkel sollten diese ergänzenden Finanzkennzahlen nicht isoliert oder als Alternative zu den im Konzernabschluss dargestellten und im Einklang mit einschlägigen Rechnungslegungsrahmen ermittelten Finanzkennzahlen herangezogen werden. Andere Unternehmen, die alternative Leistungskennzahlen mit einer ähnlichen Bezeichnung darstellen oder berichten, können diese anders berechnen.

Dieses Dokument wurde nur zu Informationszwecken erstellt und stellt somit weder eine Anlageberatung noch ein Angebot zum Verkauf oder eine Aufforderung zum Kauf von Wertpapieren irgendwelcher Art dar.

